Ruth Harf
ruthharf@gmail.com
www.cefcon.com.ar

DIRECTIVOS, CULTURA Y CLIMA: ¿UN TRÍO POSIBLE?

¿QUÉ HACE UN DIRECTIVO?

Dirige y conduce …

- Dirige y conduce: a veces debe estar delante traccionando del equipo y a veces debe estar atrás apoyando y empujando al equipo.
- Dirige y conduce el conjunto de procesos y tareas que se llevan a cabo y de las que es responsable. No a las personas sino las actividades que las personas realizan.

¿QUÉ HACE UN DIRECTIVO??

Coordina, gestiona y gobierna …

- Coordina: orden armónico entre diversos aspectos: espacios, tiempos, tareas, intereses distintos, etc. para alcanzar metas.
- Gestiona: que las cosas no queden solo en intenciones. Se evalúa una gestión por los resultados alcanzados.
- Gobierna: procura democratización y mayor participación de todos los actores de la escena educativa

CAMPOS DE COMPROMISO

- Tender a alcanzar metas comunes. Apropiación -"hacer mía"-.
- “Soledad del rol” o generación de redes de apoyo
- Llevar a cabo prácticas de anticipación.
- Ser crítico con las posturas ideológicas institucionales
- Propiciar conformación de redes de gente comprometidos con ideas y acciones
- No perder de vista el futuro de la institución.

CAMPOS DE COMPROMISO

- Pensar desde la complejidad y la incertidumbre.
- Saber que dirigir es pensar con otros.
- Generar condiciones para que los proyectos se materialicen
- Tener claro el horizonte y las acciones para sortear obstáculos.
- Trabajar desde la “escuela situada”

DEFINICIÓN DEL ALCANCE DEL ROL

- Definición de roles y funciones: referidos a territorios, espacios, acciones, responsabilidades.
- Si no están bien delineadas: situaciones con intersecciones, bloqueos, superposiciones, puenteos.
- No es algo rígido, tiene que ver con normativas y contexto institucional

LOS DIRECTIVOS Y LA GESTIÓN

- Es un hacer apoyado en capacidad de "leer" situaciones y decidir frente a su singularidad
- Gestión situacional: No elige la realidad en que le toca actuar, pero sí elige la posición que decide tomar frente a ella.
- Es seguir escuchando, proponiendo, creando condiciones, rectificando, buscando.

LOS DIRECTIVOS Y LA DINÁMICA INSTITUCIONAL

- Construcción de identidad y cultura institucional, mediante pertenencia y compromiso.
- Trabajo colectivo: potencia aportes individuales.
- “Actitud predispuesta al cambio”, “mentalidad positiva”.

8

LOS DIRECTIVOS Y LA DINÁMICA INSTITUCIONAL

- Identificar problemas y posibles causas de conflictos institucionales.
- Atender a la diversidad y heterogeneidad de todos
- Considerar recursos materiales, condiciones laborales, lineamientos curriculares pertinentes, desarrollo profesional, normativas claras y flexibles, etc.

¿DIRECTIVOS EN CAOS?

Necesitan tener en cuenta que:

- Siempre surgirán problemas ligados a la toma de decisiones.
- No se puede asegurar que los resultados serán los previstos.
- Pequeñas acciones o perturbaciones casuales (o causales) suelen tener grandes efectos no esperados.

DIRECTIVOS ANTE LA INCERTIDUMBRE

- Una única respuesta lleva a una única decisión posible y a una única acción a realizar.
- Incertidumbre: ¿lo que está sucediendo ahora podrá ser oportunidad para construir futuro?

¿QUÉ HACEN LOS DIRECTIVOS?

LOS DIRECTIVOS GESTIONAN

- Están convencidos de que su misión es construir una buena escuela y saben que pueden.
- Tienen una mirada estratégica sobre su escuela y sobre su gestión.
- Tratan a los maestros como profesionales
- Son asesores pedagógicos de sus maestros.

LOS DIRECTIVOS Y LOS CONFLICTOS

Fomentan la resolución pacífica de conflictos y el trabajo en equipo, estableciendo prácticas democráticas.

Generan un clima de trabajo que motiva y conforta.

Definen canales de comunicación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba y respetan los horizontales

LOS DIRECTIVOS Y LOS EQUIPOS

- Abiertos a aprender y promover el aprendizaje entre sus miembros.
- Evalúan permanentemente el trabajo de su equipo y lo valoran.
- Cumplen con lo que prometen, brindan seguridad y generan confianza y respeto.

LOS DIRECTIVOS NO ESTÁN SOLOS

- Fomentan apertura hacia la comunidad.
- Comparten sus experiencias con otros colegas y escuchan las de ellos.
- Definen prioridades y saben delegar.
- Aceptan la incertidumbre como dato de la realidad.

LOS DIRECTIVOS Y LA ÉTICA

- Sostienen lógica de colaboración mediante metas cooperativas.
- Construyen metas consensuadas
- Comparten buenas prácticas
- Interactúan éticamente.
- Ponen su conocimiento al servicio de la institución (profesionalización)

LOS DIRECTIVOS Y LA INSTITUCIÓN

INSTITUCIÓN COMO SISTEMA

- Sistema integrado: conviven diferentes componentes interrelacionados
- Sistema complejo: las consecuencias del accionar de cada persona, no se reducen a lo inmediato, sino que inciden en el conjunto de la escuela y también en su entorno

SISTEMA RELACIONAL

- Comunidad: existencia de diferentes personas con:
  - Distintos roles y necesidades (directivos, docentes, alumnos, padres).
  - Intereses comunes a articularse en función de objetivos institucionales.
  - Características personales, motivaciones, percepciones y actitudes.

¿CUÁNDO HAY CONFLICTOS ENTRE ROLES?

- Cuando las expectativas respecto de los diversos roles no son compartidas.
- Cuando no se entiende a la institución escolar como sistema: modificaciones en una de las partes tiene repercusiones sobre el resto.

EL DIRECTIVO Y LOS EDUCADORES

- Supone un rol diferenciado; saberes expertos
- Saber experto: implica una mirada diferente sobre un mismo fenómeno.
- Hay "estilos particulares" de cada directivo y según cada institución.

CULTURA Y CLIMA INSTITUCIONAL

CULTURA INSTITUCIONAL

- Cada escuela tiene cultura propia, idiosincrasia, estilo de funcionamiento.
- Tiene determinados rasgos de identidad que la diferencian de las demás.
- Incluye conjunto de ideas, valores, representaciones y actitudes compartido por los miembros.

CULTURA INSTITUCIONAL

- Red entretejida de creencias, rituales, mitos, tradiciones, representaciones que sustentan y legitiman “un modo de pensar y de hacer” las prácticas educativas.
- Proporciona marcos interpretativos y esquemas de acción que orientan conductas y permiten otorgar significado y sentido a sus acciones

ASPECTOS INTERPERSONALES DE LA PRÁCTICA DOCENTE

- “Clima institucional”: es un entretejido de relaciones interpersonales.
- Construcción social: resultado de actuación individual y colectiva
- Necesidad de acordar y disentir, participar en acciones, construir proyectos
- Meta: crear pertenencia

CLIMA INSTITUCIONAL

- Percepciones compartidas sobre:
  - Trabajo cotidiano
  - Ambiente físico en que se da
  - Relaciones interpersonales
  - Regulaciones formales o normas que afectan la tarea educativa.
- Variables situacionales mediadas por percepciones y significados de los actores implicados

CLIMA INSTITUCIONAL

- Uno de los factores condicionantes y facilitadores de procesos organizativos y de gestión; de innovación y cambio.
- Escuela como red de vínculos: "rara vez la calidad de la educación en una escuela, va más allá de la calidad de los vínculos que se establecen en ella"

CLIMA INSTITUCIONAL

- Función institucional que se construye: por lo tanto, se puede intervenir sobre él para mejorarlo
- Símil del iceberg: la cultura representa la parte sumergida de la organización, compuesta por los significados compartidos por los miembros de ella, mientras que el clima hace referencia más a la parte emergente y visible de la organización

CLIMA Y FACTOR HUMANO

- Personas: otorgan un significado subjetivo a características ambientales y psicosociales.
- "Factor humano": Miembros son seres humanos que concurren a la escuela con sus expectativas humanas.
- Dos demandas que coinciden y se refuerzan:
  - demanda por enseñar y aprender
  - demanda por recibir respuestas a las expectativas humanas.
- Capacidad que tiene una institución para responder a las expectativas legítimas de sus miembros.
- Atmósfera: se valora por el nivel de satisfacción que encuentran sus miembros al trabajar juntos en ella.

CLIMA NEGATIVO

- Relaciones distantes en el interior de los grupos y de los grupos entre sí: falta de cooperación y bajos niveles de participación.
- Falta de consenso en objetivos individuales y comunes: nivel bajo de autorrealización y rutinización de actividades.
- Organización y gestión inadecuada de la institución: controles excesivos o débiles.

CLIMA NEGATIVO

- Estilo de gestión burocrático o autoritario: excesivo control y falta de confianza en los docentes.
- Conduce a clima tenso y actitudes defensivas que refuerzan estilo controlador y desconfiado de la dirección
- Círculo vicioso: clima y estilo de dirección se refuerzan mutuamente

CLIMA POSITIVO

- Relaciones comprometidas entre los miembros, expresiones de ayuda mutua, niveles altos de participación.
- Identificación y compromiso de los actores con la institución y en la realización de las actividades programadas.
- Objetivos institucionales e individuales claros y compartidos

CLIMA POSITIVO

- Relaciones comprometidas, expresiones de ayuda mutua, niveles altos de participación.
- Grado adecuado de identificación y compromiso con la institución.
- Claridad en las normas, continuidad en su aplicación.
- Posibilidades de innovación y fomento de la creatividad.

CLIMA POSITIVO

- Grado adecuado de identificación y compromiso con la institución.
- Claridad en las normas, continuidad en su aplicación.
- Posibilidades de innovación y fomento de la creatividad.

PROPUESTAS DE MEJORA

- Incentivar la construcción de identidad y cultura institucional, mediante pertenencia y compromiso
- Propiciar, valorar, incentivar el trabajo colectivo; potenciando aportes individuales.
- Atender a la diversidad y singularidad, no solo de alumnos y familias, sino también de los docentes.

PROPUESTAS DE MEJORA

- Identificar problemas y posibles causas de conflictos institucionales.
- Plantear propuestas a corto y largo plazo.
- Aceptar complejidad, turbulencias e incertidumbre no como inevitables y "a aguantar" sino como "oportunidades".

"Tenemos palabras para vender,
palabras para comprar,
palabras para hacer palabras.
Vayamos juntos a buscar
las palabras para pensar.
Tenemos palabras para fingir,
palabras para herir,
palabras para hacer cosquillas.
Vayamos juntos a buscar
las palabras para pensar.
Tenemos palabras para llorar,
palabras para callar,
palabras para hacer ruido.
Vayamos juntos a buscar
las palabras para pensar."
Gianni Rodari

RUTH HARF
ruthharf@gmail.com
www.cefcon.com.ar

CENTRO DE FORMACIÓN CONSTRUCTIVISTA
www.cefcon.com.ar

